

# 최고경영자의 인구통계적 특성, 조직특성과 전략유형의 관련성

송 경 수\* · 정 동 섭\*\*

## 〈 목 차 〉

I. 서론	1. 전략유형의 도출
II. 이론적 배경	2. 도출된 전략유형에 대한 판별분석
1. 문헌연구	3. 가설의 검증
2. 연구모형 및 가설	V. 결론
III. 실증 연구설계 및 방법	1. 요약 및 시사점
1. 표본대상기업의 선정 및 방법	2. 앞으로의 연구과제
2. 변수의 측정	참고문헌
3. 분석방법	Abstract
IV. 실증연구 결과	

## I. 서 론

전략경영론에서 전략적 경영자는 기업의 장기적인 정책 및 전략의 수립에서부터 수행에 이르기까지 모든 제반 경영활동을 책임지는 all-round player로서의 임무를 맡고 있다. 그래서 전략적 경영자는 경영자가 가진 특성에 따라서 경영활동의 전반적인 성격이나 정책의 변화를 탐색해 볼 수 있다. 그러나 기존 구조적 상황론의 입장은 경영자의 자유의지와 상관없이 조직의 상황변수에 의해 구조적 특징이 결정된다는 결정론적 관점이 주류를 이루고 있다.

이와같은 관점에 반론을 제기하고 있는 것이 조직내의 전략적 선택에 의한 임의론적

\*지산대학 조교수

\*\*부산대학교 강사

관점이다. 특히, Child(1972)의 전략적 선택 관점(strategic choice perspective) 이후 조직 성과에 있어 경영자의 영향과 자유재량권에 대한 체계적인 연구가 진행되고 있고, Day와 Lord(1988)는 최고경영자들의 특성과 전략, 그리고 성과 사이에 강한 연관성을 제시하며 기업성과에 대한 리더의 영향력에 대해서 이론적이며 실증적인 연구의 필요성을 제시하고 있다.

그러나 그 동안의 많은 노력에도 불구하고 현재까지의 연구결과는 그리 성공적이지 못하다. 왜냐하면 경영자의 리더십에 관한 연구는 연구의 한계를 설정할 수 없는 무한한 영역으로, 연구에 대한 방향설정에 일관성을 찾기가 어렵기 때문이며(Hambrick, 1988), 이러한 일관성의 부족은 연구의 흐름이 다원화되고 있기 때문일 수 있다. 즉, 지금까지의 대부분의 연구는 경영자의 특성과 조직성과 사이의 연계성에 대한 연구(Child, 1974; Norburn and Birley, 1988)들이 주류를 이루어 왔으며, 최근 전략경영의 중요성이 더해감에 따라 경영자의 특성과 전략유형의 관계에 관한 연구들의 관심이 증가되고 있다.

이러한 관점에서 본 연구는 최고경영자의 인구통계적 특성과 조직특성 및 전략적 지향성 간의 관계를 통하여 전략유형에 경영자의 인구통계적 특성과 조직특성이 어느 정도 영향력을 미치고 있으며, 전략유형에 따라 이들 특징들이 어느 정도 차이가 나는지를 조사해 보는데 연구의 목적이 있다. 그래서 다음과 같은 연구주제 및 방법을 채택하였다.

첫째, 전략적 지향성에 관한 연구로서 Miles와 Snow(1978)의 전략유형이 한국기업에 적용가능한지를 살펴보고자 하였다.

둘째, 도출된 전략유형이 어느 정도 타당성을 보이는가를 살펴보기 위해 경영자의 인구통계적 특성, 조직특성의 변수를 통하여 판별분석을 실시하여 검증하였다.

셋째, 도출된 전략유형에 따라 경영자의 인구통계적 특성과 조직특성은 어떠한 차이를 보이는가를 분산분석을 실시하여 검증하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 문헌연구

#### 1.1 경영자의 인구통계적 특성

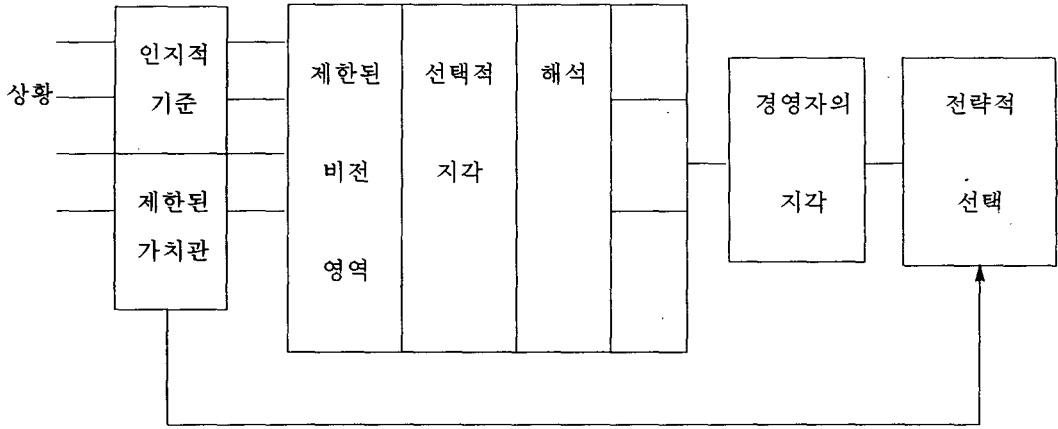
경영활동은 인간의 욕구를 충족시키는 자원관리에서부터 시작하여 인간생활의 다양성과 복잡성으로 발전되어 왔으며, 오늘날에는 인간의 가장 특기할 만한 발견중의 하나로 인식될 만큼 경영활동이 강조되고 있다. 이에 따라 기업조직은 핵심적인 사회제도가 되고 있으며, 그 조직의 활동주체인 경영자의 중요성이 보다 강조되고 있다. 더욱이 급변하는 오늘날의 경영환경하에서 기업이 경쟁적 우위를 확보하고 성장하기 위해서는 전략을 담당하고 있는 전략적 리더(strategic leader)의 필요성이 중요하게 대두되고 있고, 특히 최고경영자는 자기업무의 약 80% 이상을 장기적인 전략적 의사결정에 시간을 할애하고 있으며(Beaty & Zajac, 1987), 기업의 의사결정에 있어 가장 중요한 책임과 권한을 위임받고 있다. 또한 Andrews(1980)를 비롯한 많은 연구들에서 최고경영자의 역할이 기업의 성과에 지대한 영향을 미친다는 사실을 입증하고 있고, Day와 Lord(1988) 등은 최고경영자의 리더십이 최소한 기업성과의 45%를 좌우한다는 연구결과를 제시하고 있다.

기업이 외부환경에 상관없이 독립적으로 존재할 수는 없다. 따라서 경영자는 외부로부터의 압력을 극소화하고 지원을 얻을 가능성을 극대화하여야 하는데, 이것은 기업의 대외적 의존도가 높을수록 전략선택의 범위는 좁아지고 그의 융통성은 작아지고 있음을 보여주는 것이다.

이렇게 보면 결국 최종적인 전략의 선택은 경영자의 선택적 지각과 그의 해석에 따라 파악되는데, 이것은 <그림 1>에 나타나 있다.

<그림 1>에서 보듯이 전략적 선택들이 다양하고 복잡할수록 경영자들은 그들이 가진 인지적 기준을 의사결정의 특성으로 반영하는데, 이때 최고경영자의 주어진 상황에 대한 중요한 지각은 전략적 선택을 위한 바탕을 제공할 수 있는 가치관과 결합됨을 알 수 있다.

한편, 전략적 선택의 바탕이 되는 경영자의 특성은 심리적·인지적 기준의 특성변수와 인구통계적 특성변수로 나누어 분류해 볼 수 있는데, 이러한 경영자의 특성들은 전략적 의사결정과 조직성과에 많은 영향을 미친다고 강조하고 있다. 그래서 Hambrick과



자료: D. C. Hambrick and P. A. Mason, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of It's Top Managers," *Academy of Management Review*, 1984, p.195.

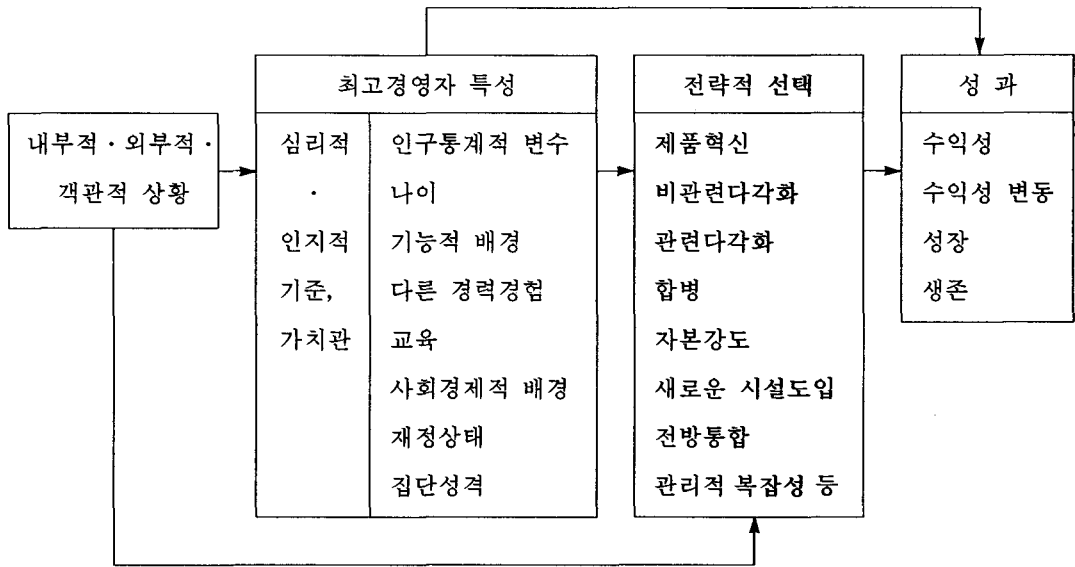
〈그림 1〉 제한된 합리성의 조건하에서의 전략선택

Mason(1984)은 이러한 논의를 바탕으로 최고경영자의 관점(upper echelons perspective)에서 조직성과의 과정 모델을 제시하고 있다(D.C. Hambrick and P.A. Mason, 1984).

〈그림 2〉에서 보듯이 조직환경의 투입에서 산출에 이르기까지의 기본관계들은 최고경영자 특성들이 조직이 직면한 상황을 상당히 반영하고 있음을 보여주고 있다. 여기에서 최고경영자 특성은 크게 인구통계적 특성과 행동적 특성으로 분류된다. 인구통계적 특성은 최고경영자의 나이, 기능적 배경, 다른 경력경험, 교육수준, 사회경제적 배경, 재정상태, 집단성격 등이 포함되고 있으며, 행동적 특성은 심리적·인지적 기준, 그리고 최고경영자의 가치관 등이 포함될 수 있을 것이다.

이와 같은 경영자의 특성요인을 바탕으로 본 연구에서는 경영자의 인구통계적 특성에 대해서만 살펴보기로 한다. 먼저 최고경영자의 인구통계적 특성은 나이, 재직년수, 교육수준, 기능적 배경 등이 고려될 수 있을 것이다.

첫째, 나이(age)가 경영자의 인구통계적 특성과 나아가서는 기업전략의 형태와 관계가 있음이 연구되었다. 대부분의 연구들에서 젊은 경영자들은 혁신적이고 위험감수적인 반면, 나이가 많은 경영자들은 보다 위험을 회피하고 보수적인 의사결정을 하고 있음을 보여주고 있다. Child(1974), 그리고 Hart와 Mellons(1970)는 나이가 젊은 최고경영자들이 나이가 많은 최고경영자들보다 기업전략의 수립에 있어 성장을 추구하고 변화에 적응하



자료: D. C. Hambrick and P. A. Mason, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of It's Top Managers," *Academy of Management Review*, 1984, p.198.

〈그림 2〉 최고경영자 관점에서의 조직과정모형

는 판매(volatile sales)를 지향하고 있음을 발견했고, Alutto와 Hrebiniak(1975)은 최고경영자의 나이가 많을수록 위험을 회피하고 현재상태(status quo)를 유지하려고 한다는 것을 밝히고 있다.

둘째, 재직년수(tenure)가 기업전략과 관계가 있음을 보여주고 있는데, Chaganti와 Sambharaya(1987)는 방어형(defender)들은 공격형(prospector)들보다 재직년수가 많음을 보여주면서 전략과 경영자의 지향성은 조화되어야 함을 주장하였다. 한편 Hofer(1980)도 재직년수가 경영자의 중요한 특성요인임을 언급하면서 경영자는 전략과 조화를 이루기 위하여 그들의 행위를 변화시켜야 함을 주장하였다.

셋째, 교육수준(education level)도 전략유형에 따라 차이를 보임으로써 중요한 경영자 특성요인임을 제시하고 있다(A. S. Thomas, R. J. Litschert and K. Ramaswany, 1991). 그들은 공격형들이 방어형보다 고학력임을 보여주었고, 이것은 교육정도가 기업전략에 직·간접으로 영향을 미친다는 사실을 보여주고 있다.

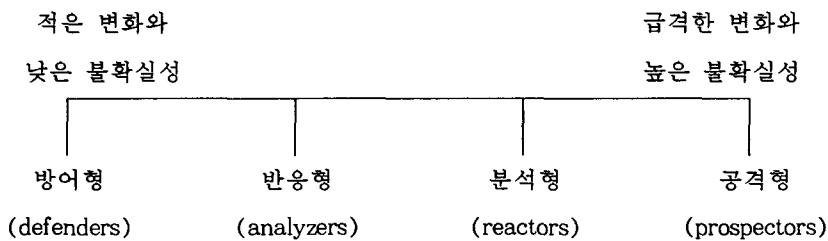
넷째, 기능적 배경(functional background)은 최고경영자의 기능적 경험을 나타내는 것으로 Miles와 Snow(1978)에 따르면 방어형들은 재무/생산적인 기능을 필요로 하는 경영

자들이며, 공격형들은 마케팅과 연구개발의 기능을 필요로 하며, 분석형(analyzers)들은 이들의 조화를 이루는 기능이 필요로 함을 제시하였으며, Rockart(1979)도 그의 전략유형론에서 서로 다른 기능적 배경을 가진 경영자는 다른 전략을 필요로 하고 있음을 보여주었다. 한편 Song(1982)은 최고경영자의 기능적 배경과 전략과의 관계를 통해 마케팅이나 생산부서에서 훈련된 최고경영자는 내적인 다각화(internal diversification)와 관련을 가지며, 반면 회계, 재무, 법률부서에서 훈련된 최고경영자는 합병을 통한 다각화(acquisitive diversification)와 관련이 있음을 밝혔다.

### 1.2 마일즈와 스노우의 전략유형

전략의 유형에 관한 여러 가지 분류중에서 가장 대표적인 것으로 널리 인용되고 있는 것이 마일즈와 스노우의 유형(Miles & Snow's typology)일 것이다. 이들은 실증적 분석에 근거하여 환경에 대한 조직의 적응과정, 즉 내적인 적응주기는 같을지라도 환경에 대한 적응패턴은 다르다는 사실을 발견하고 그들의 적응패턴을 잘 보여주는 전략유형을 연속선상의 네 가지로 분류하였다.

그들은 환경의 변화에 대한 적응전략으로서 ① 방어형, ② 공격형, ③ 분석형, ④ 반응형 등의 전략유형으로 구분하였다.



자료: S.P. Robbins, *Strategic Management*, p.134에서 재인용.

〈그림 3〉 스노우와 마일즈의 전략유형

첫째, 방어형 전략은 환경의 변화가 없거나 조금밖에 없고 불확실성도 없다고 인지하여 현재의 제품을 가지고 기존의 시장점유율을 지키려는 것을 기본으로 하는 전략유형으로, 이러한 목표를 달성하기 위해서는 고도의 생산효율성을 이룩할 수 있어야 하므로

기계적 구조에 의한 효율화를 추진하게 된다. 또한 기능별 부서화에 의한 공식적 조직구조를 선호하며 비용 절감을 위한 기계, 설비에의 투자가 이루어지게 된다. 또한 불확실성이 낮기 때문에 전·후방 수직적 통합을 이루는 경우가 많다.

둘째, 공격형 전략은 변화의 불확실성을 계속적으로 인지할 뿐만 아니라 창조함으로써 새로운 환경에 반응한다. 그리고 신제품 개발에 전력하며 신시장 개척을 위해서 많은 노력을 하는 전략적 노력을 경주한다. 새로운 기회가 엿보이면 사업영역에 제일 먼저 진입하여 최초 진입자의 이점(first mover advantage)을 최대한 활용한다는 이상을 갖고 있으므로 조직구조도 그에 맞게 항상 유연하고 유기적인 조직형태를 유지하게 된다. 의사결정도 분권화되어 있고 비공식 조직을 중시한다.

셋째, 분석형 전략은 점진적인 변화와 불확실성을 인지하면서도 경쟁기업이 활동적인 반응을 개시하고 난 이후에 급속히 이에 대처하는 전략으로, 특히 공격형 전략기업의 행동을 면밀히 분석하여 추종자의 이점을 활용하려고 한다. 따라서 공격형 기업이 시장에 처음 진입하여 성공하는 듯하면 곧바로 뒤쫓아 들어가서 보다 싼값에 유사한 제품을 가지고 시장점유율 경쟁을 벌여 나가는 스타일이다. 이들의 조직구조 형태는 내적 효율성과 외적 적응력을 동시에 갖춰야 하므로 매트릭스 조직을 갖는 경우가 많다.

넷째, 반응형 전략은 환경에 대한 약간의 변화와 불확실성을 인지하면서도 환경이 압력을 가하기까지는 어떤 조정도 하지 않으려 하며 아무런 일관성있는 전략도 갖고 있지 않는 경우이다

## 2. 연구모형 및 가설

### 2.1 연구모형

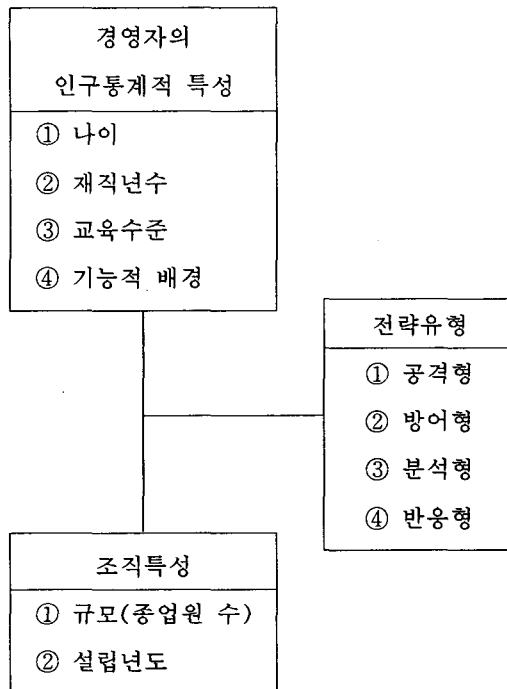
경영자 특성이론의 이론적 배경에서 살펴보았듯이 전략적 리더십의 연구에서는 경영자의 인구통계적 특성과 상황변수로서 조직특성을 고려한 연구가 핵심을 차지하고 있다.

따라서 본 연구는 전략적 리더십이론에 근거하여 전략적 지향성을 구성하고 있는 결정요인들 중에서 경영자의 인구통계적 특성과 조직특성을 고려하여 연구모형을 구성하였으며, 전략적 지향성은 Miles와 Snow(1978)가 제시하고 있는 4가지 전략유형을 바탕으로 구성하였다. 그리고 연구모형에 근거하여 전략유형에 따라 경영자의 인구통계적 특

성요인과 조직특성의 관련성을 살펴보고자 하였다. 이러한 연구의 필요성에 따라 <그림 4>와 같은 연구모형을 제시하였으며, 또한 제시된 연구모형에 의해서 가설을 설정하고 여기에 따라 가설검증을 하였다.

## 2.2 가설

본 연구목적의 첫째는 도출된 전략유형에 대한 일반화를 위해 판별분석을 통해 전략 유형의 타당성을 검증하는 것이며, 둘째, 도출된 전략유형에 대해 경영자의 인구통계적 특성과 조직특성의 차이를 검증하는 것이다. 이러한 연구목적에 따라 본 연구는 두 가지 부분으로 나누어 연구가설을 구성하였다.



<그림 4> 경영자의 인구통계적 특성, 조직특성과 전략유형 간의 연구모형

첫째는 전략유형과 경영자의 인구통계적 특성변수 간의 관련성에 대한 가설이며, 둘째는 전략유형과 조직 특성변수 간의 관련성에 대한 가설이다.



### 가설 1. 전략유형과 경영자 특성변수 간의 관련성에 대한 가설

전략적 리더십의 논의 이후 경영자 특성에 따른 기업성과의 영향력은 기업의 전략유형에 의해 적극적으로 반영되고 있다. 그리하여 여러 가지 전략유형론을 주장하는 연구자들은 전략의 성공적인 수행에 있어서 경영자의 중추적인 역할(pivotal role)을 강조하고 있다(Leontiades, 1982). 그외 다른 학자들도 경영자와 전략 간의 적합성에 대한 필요성을 강조하고 있으며, 이와 같은 논의는 다음과 같은 가설을 설정하게 한다.

가설 1. 각 전략유형에 따라 경영자의 인구통계적 특성은 서로 유의적인 차이를 보일 것이다.

가설 1은 도출된 전략유형에 따라 경영자의 인구통계적 특성인 나이, 재직년수, 교육수준, 기능적 배경에 있어 차이를 보일 것이라고 설정하였으며, 이것은 가설 1-1에서 1-4까지의 하위가설을 설정할 수 있다.

첫째, 나이는 최고경영자의 의사결정 방법이나 의사결정의 질에 상당한 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Kirchner, 1958; Survillo, 1964). 특히 Beyer와 Trice(1984), 그리고 Thomas et.al(1991) 등은 기업의 전략형태와 최고경영자의 연령의 관계를 언급하면서 혁신적인 공격형들은 젊은 경영자들에 의해 주도되며, 보수적인 방어형들은 비교적 나이가 많은 경영자들에 의해 주도되고 있음을 보여 주었다. 따라서 이들 논의를 바탕으로 본 연구의 가설 1-1은 아래와 같이 제시될 수 있다.

가설1-1. 네 가지 전략유형은 최고경영자의 나이에 있어 차이를 보일 것이다.

둘째, 재직년수와 전략유형의 관계인데, Gupta(1984)는 내적지향 기업들은 최고경영자들이 기업내에서 다양한 직무경험을 보이고 있음을 밝히고 있으며, Miles와 Snow는 방어형들의 최고경영자팀(TMT)들은 긴 재직년수와 직위를 보유하고 있음을 보이며, 대조적으로 외적지향의 공격형들은 짧은 재직년수와 직위를 보이고 있음을 발견했다. 따라서 이들 논의를 바탕으로 본 연구의 가설 1-2는 아래와 같이 제시될 수 있다.

가설1-2. 네 가지 전략유형은 최고경영자의 재직년수에 있어 차이를 보일 것이다.

셋째, 교육수준과 전략유형의 관계인데, 교육수준과 조직특성 사이에 관계를 연구하는 대부분의 연구들은 더 많은 교육을 받은 경영자들이 새로운 아이디어에 보다 수용적이며, 혁신적 조직과 관련있음을 보여주고 있다(Kimberly and Evansiko, 1981; Rogers and Shoemaker, 1971). 이것은 새로운 제품영역을 시도하는 창의적인 공격형 전략에 높은 교육수준이 필요하며, 방어형 전략을 추구하는 경영자들보다 교육정도가 높아야 한다

는 것을 기대할 수 있다. 따라서 이들 논의를 바탕으로 본 연구의 가설 1-3은 아래와 같이 제시될 수 있다.

가설1-3. 네 가지 전략유형은 최고경영자의 교육수준에 있어 차이를 보일 것이다.

넷째, 최고경영자의 기능적 배경과 전략유형의 관계인데, Hambrick과 Mason(1984)은 최고경영자들은 직무에 있어서 그들의 기능적 영역에서의 경험을 바탕으로 정책결정을 한다고 밝히고 있으며, Miles와 Snow(1980)는 공격형과 방어형들의 지배적 연합들은 전략수행에 있어 그들의 기능적 배경을 사용하고 있음을 보여주었다. 따라서 이들 논의를 바탕으로 본 연구의 가설 1-4는 아래와 같이 제시될 수 있다.

가설1-4. 네 가지 전략유형은 최고경영자의 기능적 경력에 있어 차이를 보일 것이다.

#### 가설2. 전략유형과 조직 특성변수의 관련성에 대한 가설

실제로 조직 특성변수의 전략유형에 대한 영향력은 상당히 크다. 그리하여 전략유형론을 주장하는 연구자들은 전략유형에 있어 조직의 특성변수에 대한 고려를 하고 있다. 그리하여 이와같은 논의를 중심으로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2. 각 전략유형에 따라 조직특성은 서로 유의적인 차이를 보일 것이다.

경영자의 특성 이외에 상황변인으로서 조직특성도 전략적 지향성에 많은 영향력을 행사하고 있다. 따라서 가설 2는 도출된 전략유형에 따라 조직 특성변수인 기업의 설립년도, 규모(종업원 수)에 있어 차이를 보일 것이라고 설정하였으며, 이를 바탕으로 가설 2-1에서 2-2까지의 하위가설을 설정하였다.

기업의 규모는 조직구조의 결정에 중요한 기업의 내적 상황변수이며, Aston 그룹의 연구 이후 조직의 구조와 기업의 전략결정에 많은 매개변인으로서 역할을 하고 있다. 특히 Miles와 Snow의 유형론에 의하면 공격형들은 방어형들에 비해 기업규모는 작은 편이기 때문에 발빠른 환경변화의 적응력을 보이고 있음을 제시하였다(Miles & Snow, 1978). 이와같은 논의를 바탕으로 가설 2-1을 제시하였다.

가설 2-1. 네 가지 전략유형은 조직의 규모에 있어 차이를 보일 것이다.

한편 기업의 설립년도도 기업규모와 높은 상관관계를 가지고 있으면서 전략형성에 관련성을 보이고 있다. 따라서 가설 2-2를 제시하였다.

가설 2-2. 네 가지 전략유형은 조직의 설립년도에 있어 차이를 보일 것이다.

### Ⅲ. 실증 연구설계 및 방법

#### 1. 표본대상기업의 선정 및 방법

본 연구는 건설업을 제외한 제조업에 종사하는 상장 및 비상장 기업을 대상으로 조사하였으며, 서비스 기업은 분석대상에서 제외되었다. 표본의 추출은 매일경제 년감에 등재된 기업들중에서 임의로 추출하였고, 설문지 방법을 이용하였다. 자료의 수집은 설문 자료의 특성상 최고경영자가 직접 작성하도록 하여 설문조사가 이루어졌으며, 부족한 내용의 답변은 면접조사를 병행하였다. 총 1,000개의 우리나라 상장 및 비상장회사에 설문을 배포하고, 이 중 113개의 업체로부터 설문을 회수하였다. 그리고 이 가운데 불성실한 응답 5개를 제외하고 108개 회사를 실제분석에 사용하였다. 회수율은 11.3%이며 유효설문 비율은 10.8% 정도가 된다.

#### 2. 변수의 측정

##### 2.1 경영자의 인구통계적 특성

인구통계적 특성은 나이, 재직년수, 교육정도, 기능적 배경으로 분류하여 측정하였다.

첫째, 나이는 최고경영자의 실제 나이를 표기하도록 하여 표기된 나이를 척도로 사용하였다.

둘째, 재직년수는 해당기업내의 CEO로서 봉사하고 있는 근무년수를 계산해서 기입하도록 하여 측정하였다.

셋째, 교육정도는 5등급(중졸이하, 고졸, 대졸, 대학원졸(석사), 박사)으로 파악하여 표시하도록 하였다. 그리하여 자료코딩에서는 각 범주에 해당하는 값을 교육년수로 바꾸어 사용하였는데 고졸은 12년의 기준값을 사용하였으며, 중졸이하는 9년, 대졸은 16년, 대학원 석사는 18년, 대학원 박사는 21년으로 입력하였다.

넷째, 기능적 배경은 최고경영자가 기업내 재직하고 있는 동안 대부분 보냈던 기능적 배경을 표시하도록 하였는데, 산출기능(output function)은 마케팅/영업 부문과 연구개발/기술관리 부문으로 분류하였고, 변환기능(throughput function)은 재무/회계, 생산/제

조, 그리고 인사/총무 부문으로 파악하였다. 그리하여 5가지 기능별 부문 중 하나를 선택하도록 하였다.

## 2.2 조직특성

조직의 특성은 조직의 설립년도와 조직의 규모로 나누어 측정하고자 하였다.

첫째, 조직의 설립년도는 조직의 설립년도를 실제로 표기하도록 하여 측정하였다.

둘째, 조직의 규모는 규모의 측정에 일반적으로 가장 많이 사용하고 있는 종업원 수를 가지고 측정하였는데, 실제로 표기된 종업원 수를 이용하였다.

## 2.3 전략유형

전략유형은 Miles와 Snow(1978)에 의해 제시된 전략유형을 이용하였는데, 이 4가지의 전략유형론은 오늘날 전략경영론에서 자주 사용되어지는 전략형태이며, 많은 실증적 연구를 통하여 검증되고 지지되었던 유형론이다(McDaniel and Kolari, 1987; Zahra, 1987; Snow & Hrebiniak, 1980).

기존연구들은 Miles와 Snow 전략유형의 구성과 측정에 있어서 문장의 서술을 통한 측정방법(paragraph approach)을 사용함으로써 다양한 측면의 전략구성을 너무 단순화시켰으며 더우기 분석의 범위에서 반응형 전략유형은 배제되는 경향이 있었다.

본 연구에서는 이와같은 단점을 보완하여 Conant와 Mokwa, 그리고 Varadarajan (1990)의 설문지를 보완하여 순수한 4가지 전략유형이 나타나도록 다항목 척도를 사용하여 측정하고자 하였다. 전략유형의 자료는 다항목 척도에 의해서 집단의 분류를 위한 명목척도의 수준으로 파악하였으며 분류절차는 多數法則(majority-role) 의사결정 원칙에 따라 구분지어진 11가지 항목 중 빈도가 가장 많은 부분을 차지하는 전략항목을 특정 전략유형으로 명명하였다. 그리하여 조직의 전략유형은 공격형, 방어형, 분석형, 반응형과 같이 4가지 전략유형으로 구분시켰다. 그리하여 11가지 전략적 항목에 대해 동일한 점수(tie)가 존재할 때는 새로운 의사결정 룰을 설정하여야 하는데, 이것은 Miles와 Snow가 4가지 전략유형의 개념화를 위해 제시하였던 동점룰(tie rule)을 적용하였다. 그들에 의하면 분석형은 방어형과 공격형의 특징을 둘 다 소유하고 있는 혼합적인 조직

(hybrid organization)으로 특징지었으며, 반응형은 경영활동의 적응적 순환의 도전에 일관성없는 정책을 펴고 있는 것으로 특징지었다.

즉, 공격형과 방어형 사이에 동점이 되면 분석형으로 분류하였으며 앞의 두 가지 전략 유형과 분석형 사이에 동점이 되면 분석형으로 분류하였다. 반면에 다른 3가지 전략 유형과 반응형이 동점이 되면 반응형으로 분류하였다.

### 3. 분석방법

통계적 분석기법은 표본기업들로부터 수집된 자료를 바탕으로 가설들을 검증하기 위하여 사용하였으며, 이를 실증적 분석에 이용하였다.

첫째, 도출된 전략유형의 판별력을 높여주기 위하여 경영자의 인구통계적 특성과 조직 특성을 통하여 전략유형에 대하여 판별분석을 실시하였다.

둘째, 규명된 전략유형과 경영자의 인구통계적 특성변수와 조직 특성변수 간의 관련성을 분석하기 위하여 전략유형에 따라 이들 특성변수가 유의적인 차이를 보이는지를 분산분석(ANOVA)과 던칸검증(Duncan-test)을 통하여 검증하였다.

셋째, 경영자의 인구통계적 특성변수 가운데 기능적 배경에 대해서는 범주화 분류를 통하여 dummy 변수로 측정하여 카이제곱 분석(Chi-Square analysis)을 통하여 검증하였다.

## IV. 실증연구 결과

### 1. 전략유형의 도출

전략유형은 Miles와 Snow가 제시한 네 가지 전략유형을 사전적으로 유형화한 다음 기업가적 문제, 기술적 문제, 관리적 문제 등 세 가지 전략특성을 11가지로 분류하고 각 특성요인들이 어디에 해당하는지를 선택하도록 하여 각각의 전략유형을 도출하였다.

### 2. 도출된 전략유형에 대한 판별분석

도출된 전략유형의 집단간의 차이를 판별해 주는 독립변수들을 파악하는 데 이용되는

〈표 1〉 본 연구에서 나타난 전략유형의 특징

전략유형 전략특성요인	공격형	방어형	분석형	반응형
1. 제품의 특징	혁신적인 제품	기존의 제품	혁신/기존제품의 공존	진부한 제품
2. 기업의 이미지	혁신적/창의적	방어적	분석적	수동적
3. 환경의 대응방법	장기적인 대응	단기적인 대응	중기적인 대응	일시적인 대응
4. 성장목표	신시장/신제품 침투	기존시장/기존 제품 유지	충분한 분석 후에 신 시장/신제품 침투	기존시장/기존제 품에 수동적인 반 응
5. 기술적 목표	혁신적 차별화	원가통제	원가통제/차별화	수동적인 모방
6. 종업원의 기술능력	다양성/유연성 기술	제한된 영역에 전문적 기술	분석적인 기술	단기적 적용 기술
7. 기술적 핵심	지속적인 신제 품 개발	제한적인 영역 에 기술적 우위	세심한 분석 후에 잠 재적인 사업에 기술 강조	당면하고 있는 문 제에 기술적 대응
8. 관리적 목표	새로운 시장/제 품에 목표의 중 심	원가절감을 통 한 안정적 위치	새로운 시장에 대한 기회를 탐색하며 안 정적인 재무적 위치 강조	당면한 문제에만 관리적 중심을 둠
9. 경영계획	신시장 진출을 위 한 시장의 기회와 추세의 파악	기존시장의 지 위유지와 개선	기존시장의 유지와 잠재력이 있는 산업 에 대한 추세파악	당면한 문제에 대 한 해결책을 탐색
10. 조직구조	제품/시장별 사업부제	기능식 조직구조	기능식 구조와 사업 부제의 혼합	조직구조의 잦은 교체
11. 통제	의사결정의 분권화	의사결정의 집권화	기존시장은 집권화이 며 신시장은 분권화	수요의 변화에 따 른 즉각적인 보고 체계

〈표 2〉 다중판별분석 결과(전략유형 검증)

합수	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Cannonical	상관계수
1	1.5384	81.21	81.21	0.7785	
2	0.2843	15.01	96.21	0.4705	
3	0.0718	3.78	100.00	0.2587	
Wilk's Lambda		F 값	자유도	유의수준	
0.2862		10.56	15	0.0001	
표준화된 판별함수의 계수(n=108)					
변수		합수 1	합수 2	합수 3	
1.경영자의 나이		<u>0.9011</u>	-0.2335	-0.1763	
2.경영자의 재직년수		<u>0.8118</u>	-0.3783	0.2122	
3.경영자의 교육수준		-0.3876	<u>0.7687</u>	<u>0.4100</u>	
4.기업의 설립년도		-0.7337	0.3432	-0.3745	
5.기업의 종업원 수		<u>0.6020</u>	<u>0.5207</u>	-0.1428	

분석방법이 판별분석인데, 이 분석기법은 분류된 집단간의 차이를 의미있게 설명해 줄 수 있는 독립변수들로 이루어진 최적판별식을 찾아내는 통계기법이다.

본 연구는 앞의 경영자 특성변수와 조직 특성변수에 의한 다중판별분석을 함으로써 기업의 전략유형에 대한 결정에 각 특성변수들이 어떻게 다변수적으로 영향을 미치고 있는지를 조사하였다.

〈표 2〉에서 보면 합수 1과 2는 고유값이 1.5384와 0.2843이고 cannonical 상관관계가 0.7785와 0.4705이며 Wilks's Lambda값이 0.2862이다. 이 판별함수는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며 전체분산의 96%를 설명하고 있다. 여기서 합수 1은 경영자의 나이, 경영자의 재직년수에 대해 높은 상관계수를 나타내고 있으며 합수 2는 경영자의 교육수준, 기업의 종업원 수를 잘 판별해주고 있다.

〈표 3〉 전략유형 분류의 예측결과

실제집단 (표본 수)	예측집단			
	1	2	3	4
1(38)	<u>32</u>	3	0	3
2(31)	1	<u>25</u>	4	1
3(16)	3	5	<u>8</u>	0
4(23)	11	2	0	<u>10</u>

올바로 분류된 비율 (hit ratio) : 64.59%

우연확률:  $(38/108)^2 + (31/108)^2 + (16/108)^2 + (23/108)^2 = 19.72\%$

〈표 3〉은 위의 판별함수에 의해 예측된 집단분류의 결과로서 올바르게 분류된 비율이 64.59%였다. 이 수치는 우연에 의해 분류되는 확률이 19.72%임을 감안해 볼 때 적중률이 우연확률의 1.25배를 상회하면 의미있다는 기준(Hair et.al, 1979)을 고려해보면 매우 높은 예측력이라고 할 수 있다. 따라서 다중판별분석의 결과는 경영자의 특성과 조직특성들이 높은 예측력으로 전략유형을 설명하여 주고 있다고 할 수 있다.

### 3. 가설의 검증

#### 3.1 가설 1의 검증

인구통계적 특성에 대한 가설의 검증(가설 1-1에서 가설 1-4의 검증)

가설 1은 각 전략유형에 따라 경영자의 인구통계적 특성이 서로 유의적인 차이를 보일 것이라고 설정하였다. 〈표 4〉에서 제시된 인구통계적 특성변수는 나이, 재직년수, 교육수준을 고려하였다.

첫째, 가설 1-1은 전략유형에 따라 최고경영자의 나이에 있어 차이를 보일 것이라고 설정하였는데, 방어형(평균=59.45세), 분석형(평균=52.44세), 반응형(평균=44.78세), 공격형(평균=39.92세)의 순으로 나타났으며, 방어형 기업이 최고경영자의 나이가 가장 많음을 보여주고 있다. F값에서도 35.56으로 집단간 유의적인 차이가 있음을 알 수 있다. 이것은 기존연구와 상당부분 일치하고 있으며, 따라서 가설 1-1은 채택되었다.

둘째, 가설 1-2는 전략유형에 따라 최고경영자의 재직년수에 있어서 차이를 보일 것이라고 설정하였는데, 방어형(평균=18.48년), 분석형(평균=12.13년), 반응형(평균=9.78년), 공격형(평균=7.61년)의 순으로 나타났으며, 역시 방어형 전략기업의 최고경영자가



〈표 4〉 전략유형에 따른 경영자의 인구통계적 특성의 분산분석(가설 1-1에서 가설 1-3)

인구통계적특성 \ 전략유형	공격형 (P)	방어형 (D)	분석형 (A)	반응형 (R)	F 값	단칸검증
나이(세)	39.92	59.45	52.44	44.78	35.56***	D>A>R>P
재직년수(년)	7.61	18.48	12.13	9.78	26.60***	D>A, R>P
교육정도(년)	16.84	13.29	16.00	13.87	10.54***	P, A>D, R

\*\*\* p<0.001

재직년수가 가장 많음을 보여주고 있다. F값은 26.60으로 집단간 유의적인 차이가 있음을 알 수 있으므로 가설 1-2는 채택되었다.

셋째, 가설 1-3은 전략유형에 따라 최고경영자의 교육정도에 있어 차이를 보일 것이라고 설정하였는데, 공격형(평균=16.84년), 분석형(평균=16.00년), 반응형(평균=13.92년), 방어형(평균=13.87년)의 순으로 나타났으며, 공격형 전략기업의 경영자가 가장 많은 교육을 받은 것을 보여주고 있다. F값은 10.54로서 집단간 유의적인 차이가 있음을 알 수 있다. 따라서 가설 1-3은 채택되었다.

넷째, 가설 1-4에서는 4가지 전략유형이 경영자의 기능적 배경에 따라 차이를 보일 것이라고 설정하였는데, 기능적 배경은 최고경영자가 기업내 재직하고 있는 동안 대부분 보냈던 기능적 배경을 표시하도록 하였다. 표시된 기능적 배경은 2가지 기능으로 분류하였는데, 산출기능(output function)은 마케팅/영업부문과 연구개발/기술관리로 분류하였고, 변환기능(throughput function)은 재무/회계, 생산/제조, 그리고 인사/총무부문으로 파악하였다. 그리하여 산출기능에 1, 변환기능에 2로 한 Dummy 변수로 분류하였다. 그러므로 가설 1-4는 ANOVA를 통한 F검증은 불가능하며 Chi-square값을 통한 교차분석을 이용하였다.

〈표 5〉는 전략유형과 기능적 배경과의 교차분석을 통하여 전략유형에 따른 경영자의 기능적 배경의 차이를 검증한 것이다.

〈표 5〉에 의하면 공격형 전략은 산출기능 25개, 변환기능 13개로 압도적으로 산출기능이 우세하며 방어형 전략은 변환기능 23개, 산출기능 8개로 압도적으로 변환기능이 우세하다. 한편, 분석형은 변환기능 13개 산출기능 3개로 변환기능이 우세하며, 반응형은 산출기능 15개, 변환기능 8개로 산출기능이 우세하다. 이것은 기존연구와 상당히 일치하고 있다. 한편 Chi-square값은 19.15로서 p<0.001에서 유의적인 것으로 나타났다.

〈표 5〉 전략유형과 경영자의 기능적 배경과의 교차분석 (가설 1-5)

Frequency  
Percent  
Row Pct  
Col Pct

전략유형 \ 기능적경력	산출기능 (output)	변환기능 (throughput)	합계
공격형 (N=38)	25	13	38
	23.15	12.04	35.19
	65.79	34.21	
	49.02	22.81	
방어형 (N=31)	8	23	31
	7.41	21.30	28.70
	25.81	74.19	
	15.69	40.35	
분석형 (N=16)	3	13	16
	2.78	12.04	14.81
	18.75	81.25	
	5.88	22.81	
반응형 (N=23)	15	8	23
	13.89	7.41	21.30
	65.22	34.78	
	29.41	14.04	
합계	51	57	108
	47.22	52.78	100

(Chi-Square=19.15, df=3, p=0.001)

### 3.2 가설 2의 검증

조직특성에 대한 가설의 검증(가설 2-1에서 가설 2-2의 검증)

가설 2는 각 전략유형에 따라 경영자의 조직특성이 서로 유의적인 차이를 보일 것이라고 설정하였다. 〈표 6〉에서 제시된 조직 특성변수는 설립년도와 종업원 수를 고려하였다.

첫째, 가설 2-1은 전략유형에 따라 조직의 설립년도에 유의적인 차이를 보일 것이라

〈표 6〉 전략유형에 따른 조직특성의 분산분석(가설 2-1에서 가설 2-2)

조직적 특성 \ 전략유형	공격형 (P)	방어형 (D)	분석형 (A)	반응형 (R)	F값	단칸검증
설립년도(년)	1974	1959	1969	1972	19.65***	P, R>R, A>D
종업원 수(명)	664	1632	2062	353	13.55***	A, D>P, R

\*\*\*p<0.001

고 설정하였는데, 방어형(평균=1959년), 분석형(평균=1969년), 반응형(평균=1972년), 공격형(평균=1974년)의 순으로 나타났으며 방어형 기업의 나이가 가장 많음을 보여주고 있다. F값에서도 19.65로 집단간 유의적인 차이가 있음을 알 수 있다. 이것은 기존연구와 상당부분 일치하고 있으며, 따라서 가설 2-1은 채택되었다.

둘째, 가설 2-2는 전략유형에 따라 조직의 규모에 유의적인 차이를 보일 것이라고 설정하였는데, 분석형(평균=2,062명), 방어형(평균=1,632명), 공격형(평균=664명), 반응형(평균=353명)의 순으로 나타났으며, 분석형 기업의 종업원 수가 가장 많음을 보여주고 있다. F값에서도 13.55로 집단간 유의적인 차이가 있음을 알 수 있다. 이것은 기존연구와 상당부분 일치하고 있으며, 따라서 가설 2-2는 채택되었다.

## V. 결 론

### 1. 요약 및 시사점

본 연구는 전략경영의 중요한 접근이론인 전략적 리더쉽 이론의 입장에서 전략유형과 경영자 특성변수와 조직 특성변수를 중심으로 이론적인 고찰을 하였으며, 이를 바탕으로 연구모형을 설정하였다. 또한 연구모형을 기초로 하여 여러 가지 연구가설을 제시하였으며 이것을 실증적으로 분석하였다.

먼저 실증분석을 중심으로 한 연구의 이론적 의의는 다음과 같다.

첫째, 과거의 경영자 특성요인에 대한 연구결과인 인구통계적 특성과 조직 특성요인 등을 통합하여 이론적 프레임워크를 제시하였다.

둘째, 각 전략유형에 따라 경영자의 인구통계적 특성은 유의적인 차이가 밝혀졌다. 먼저, 인구통계적 특성에서 나이는 공격형 전략유형의 경영자가 가장 어리며, 방어

형 전략의 경영자가 가장 많은 것으로 나타났으며, 재직년수도 방어형 전략의 경영자가 가장 많으며, 공격형 전략이 가장 적은 것으로 나타났다. 교육수준에서는 공격형 전략의 경영자가 가장 고학력이며 방어형 전략의 경영자는 가장 저학력으로 나타났다. 기능적 배경에서는 공격형 전략의 경영자가 산출기능에서, 방어형 전략의 경영자는 변환기능에서 가장 많은 빈도를 나타내고 있다. 그러나 최근 강조되고 있는 환경탐사기능의 중요성을 감안할 때 기업의 투입기능을 따로 구분하여 분석하지 못하였는데, 투입기능을 따로 구분하여 분석하면 새로운 결과를 기대해 볼 수 있을 것이다.

셋째, 조직특성과 전략유형 간의 분산분석을 통하여 전략유형에 따른 조직특성에 차이가 있음을 보여주었다. 공격형 전략은 설립연도가 가장 최근이며 방어형 전략이 가장 오래된 것으로 밝혀졌다. 종업원 수에 있어서는 분석형 전략이 가장 많은 것으로 나타났으며, 방어형 전략이 가장 적은 것으로 나타났다.

넷째, 판별분석을 통하여 경영자의 인구통계적 특성과 조직특성을 통한 전략유형의 설명은 유의적인 것으로 나타났으며, 이것은 전략유형의 구분에 타당성이 있음을 제시하고 있다.

한편 이상의 연구결과를 요약해 볼 때 본 연구는 다음과 같은 시사점과 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 기업의 전략유형의 결정에는 실제로 경영자의 개인적 특성, 특히 인구통계적 특성(예: 나이, 교육수준, 재직년수 등)이 많이 작용하고 있으며, 이를 통한 전략유형론은 상당히 의미가 있음을 보여준다. 따라서 전략유형에 따른 인구통계적 특성변수의 유의적 차이는 경영자의 자율적 의사결정에 인구통계적 변수의 적절한 조절이 필요함을 보여주고 있다.

둘째, 전략유형과 조직특성(예; 설립연도, 종업원 수) 사이의 관련성이 있다는 사실은 기업의 전략수립시 고려해야 할 상황요인임을 보여주고 있으며, 따라서 이에 대한 전략적 유형의 개발이 요구된다고 하겠다.

## 2. 앞으로의 연구과제

한편 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며, 향후 연구에서는 보완되어야 할 것이다.

첫째, 제조기업만을 분석대상에서 포함시켰고, 서비스기업은 표본에서 제외시킴으로써 연구의 일반화에는 다소 문제가 되는데, 다음 연구에서는 타산업 분야를 포함시켜 제조업과 서비스 기업을 비교하여 검토하는 것이 필요할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 경영자의 특성 중 인구통계적 특성요인에 대해서만 고려가 되었는데, 실제로 경영자의 행동적 특성에 대한 추가적인 고려를 통하여 전략유형을 탐색하면 보다 더 합리적인 유형론을 도출할 수 있을 것이다.

## 參 考 文 獻

1. 김영배, “전략군 유형에 따른 환경, 조직구조 및 기술혁신 행태:통합적 상황모형,” 한국과학기술원 박사학위 논문, 1986.
2. 박재린, “기업의 성장요인에 관한 연구—특히 경영자 요인을 중심으로,” 경영논총 10권, 동아대, pp.43-78.
3. 이관희, “경영자의 행동과 한, 미, 일 CEOs 비교연구,” 경제논총 6권, 국민대, 1984, pp.189-205.
4. 이흥, “새로운 경영자 유형모형에 의한 환경, 조직구조 및 조직성과에 관한 연구,” 한국과학기술원 박사학위 논문, 1988.
5. 조영복, “조직구성원의 심리적 특성과 조직구조의 관계,” 부산상대 논집, 1991.
6. 추헌, “우리나라 100대 기업 최고경영자의 의식구조에 관한 연구,” 경영논집, 중앙대, 1984, pp.42-52.
7. 최만기, “기업의 전략유형, 문화유형 및 재무성과에 관한 실증연구,” 경영학연구, 한국경영학회, 제23권, 1994, pp.1-39.
8. 최만기, “조직의 문화유형, 전략유형 및 행동성과,” 인사관리연구, 한국인사관리학회, 제18권, 1994, pp.283-328.
9. Aluto, J. A., & Hrebiniak, L. G., “Research on commitment to employing organization; Preliminary finding on a study of managers graduating from engineering and MBA program,” Paper, Academy of Management, New Orleans, 1975.
10. Andrews, K. R., *The concepts of corporate strategy*, 2nd., New York, Dow Jones-Irwin, 1980.
11. Beaty, R. P. and E. Zajac, “CEO change and firm performance in large corporations: succession effects and manager effects,” *Strategic Management Journal*, Vol.8, 1987, pp.305-317.
12. Beyer, J. M., & Trice, H. M., “A field study of the use and perceived effects of discipline in controlling work performance,” *Academy of Management Journal*, Vol. 27, 1984, pp. 743-764.
13. Chaganti, R. and R. Sambharya, “Strategic orientation and characteristics of upper

- management," *Strategic Management Journal*, Vol.8, 1987, pp.710-718.
14. Child, J., "Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice," *Sociology*, Vol.6, 1972, pp.1-22.
  15. Child, J., "Managerial and organizational factors associated with company performance," *Journal of Management Studies*, Vol.11, 1974, pp. 13-27.
  16. Conant, J. S, M. P. Mokwa and P. R. Varadarajan, "Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study," *Strategic Management Journal*, Vol.11, 1990, pp.365-383.
  17. Day, D. V. and R. G. Lord, "Executive leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory methodology," *Journal of Management*, Vol.14, 1988; pp. 453-464.
  18. Gupta, A. K., "Contingency linkages between strategy and general manager characteristics: A conceptual examination," *Academy of Management Review*, Vol.9, 1984; pp. 399-412.
  19. Hambrick, D. C. and P. A. Mason, "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers," *Academy of Management Review*, Vol.9, 1984, pp.193-206.
  20. Hambrick, D.C.(ed.), *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*, Greenwich, CT., JAI Press, 1988.
  21. Hart, P., & Mellons. J., "Management youth and company growth; A correlation?," *Management Decision*, Vol. 4, 1970, pp. 50-53.
  22. Kimberly, J. R. and M. J. Evansiko, "Organizational innovation:The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations," *Academy of Management Journal*, Vol.24, 1981, pp.689-713.
  23. Kirchner, W. K., "Age differences in short term retention of rapidly changing information," *Journal of Experimental Psychology*, Vol.55, 1958, pp.352-358.
  24. Leontiades, M., "Choosing the right manager to fit strategy," *Journal of Business Strategy*, Vol.3, 1982, pp.58-69.
  25. MacDaniel, S. W. and J. W. Kolari, "Marketing Strategy Implications of the Miles

- and Snow Strategic Typology," *Journal of Marketing*, Vol.51, 1987, pp.19-30.
26. Miles, R. E. and C. C. Snow, *Organization Strategy, Structure and Process*, New York, McGraw Hill, 1978.
27. Norburn, D. and S. Birley, "The top management team and corporate performance," *Strategic Management Journal*, Vol.9, 1988, pp.225-238.
28. Porter, M., *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980.
29. Rockart, J. F., "Chief executives define their own data need," *Harvard Business Review*, Vol.57, 1979, pp.81-93.
30. Rogers, E. M. and P. Shoemaker, *Communications of Innovations*, New York, Harper and Row, 1971.
31. Rotter, J. F., "Generalized expectancies for internal vs. external reinforcement," *Psychological Monographs*, Vol.80, 1966, pp.1-28.
32. Ruekert, R. W. and O. C. Walker, "Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework," *Journal of Marketing*, Vol.51, 1987, pp.15-33.
33. Song, J. H., "Diversification strategies and experience of top executives in large firms," *Strategic Management Journal*, Vol.3, 1982, pp.377-380.
34. Snow, C. C. and L. G. Hrebiniak, "Strategy, distinctive competence and organizational performance," *Administrative Science Quarterly*, 1980, Vol.25, pp.317-336.
35. Sturdivant, F. D., J. L. Ginter and A. G. Sawyer, "Managers conservatism and corporate performance," *Strategic Management Journal*, Vol.6, 1985, pp.17-38.
36. Survillo, W. W., "The relation of the decision time to brainwave frequency and to age," *Electroencephalographic Clinical Neurophysiology*, Vol.16, 1964, pp.510-514.
37. Szilagyi, A. D. and D. N. Schweiger, "Matching managers to strategies: A review and suggested framework," *Academy of Management Review*, Vol.9, 1984, pp.626-637.
38. Szilagyi, A. D. and M. J. Wallace, *Organizational Behavior and Performance*(5th), New York, Harper Collins, 1990.
39. Thomas, A. S., S. J. Litsert and K. Ramaswamy, "The performance impact of strategy-manager coalignment: An empirical examination," *Strategic Management Jour-*



- nal, Vol.12, 1991, pp.509-522.
40. Van de Ven, A. H. and R. Drazin, "The concept of fit in contingency theory," in L. L. Cummings and B. M. Staw(eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT., JAI Press, Vol.7, 1985, pp.333-365.
  41. Venkatraman, N., "Performance implications of strategic coalignment: A methodological perspective," *Journal of Management Studies*, Vol.27, 1990, pp.19-41.
  42. Venkatraman, N. and J. E. Prescott, "Environment-strategy coalignment: An empirical examination of its performance implications," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, pp.1-23.
  43. Wissema, J. G., H. W. Van Der Pol and H. M. Messer, "Strategic management archetypes," *Strategic Management Journal*, Vol.1, 1980, pp.37-47.
  44. Zahra, S. A., "Research on the Miles-Snow(1978) typology of strategic orientation: Review, critic and future direction," *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 1987, pp.56-59.
  45. Zahra, S. A and J. A. Pearce, "Research Evidence on the Miles and Snow Typology," *Journal of Management*, 1990, Vol.16, pp.751-768.

## Abstract

An Empirical Study on the Relationships among Manager's Demographic Characteristics, Organizational Characteristics and Strategic Type

Song, Kyung-soo

(Assistant Professor, Jisan College)

Chung, Dong-seop

(Instructor, Pusan National University)

According to the structural contingency theories, organizational structures are determined by such a contingency variables as organizational environment, technology, size, power and strategy. Therefore, many scholar believed that organizational effectiveness will be maximized in the condition of the fit between organizational structure and its contingency variables.

But contingency theories have limitations in explaining of the manager's discretion by way of environmental determinism. In 1972, Child introduced strategic choice theory, and this perspective spurred significant, systematic studies of the influence of the managerial voluntary will on the organizational performance.

Especially, the question of whether top managers have an impact on business performance has been addressed by the strategic leadership theory that demonstrates strong associations between the characteristics of top managers, strategic orientation.

Therefore, this study has investigated a theoretical literature and an empirical survey that explains the impact of top manger characteristics and organizational characteristics about strategic orientation.

In order to do that, this study develops a research model on the subjects, designed manager's characteristics, strategic typology. Managerial characteristics could be operationalized in terms of demographic measures. In this study, strategic orientation was classified using the Miles & Snow typology .

This research model provides hypotheses.

### Hypotheses

H1: The demographic characteristics of the top manager will differ according to the types of strategic types.

H2: The organizational characteristics of the firm will differ according to the types of strategic types.

To test these hypotheses, this study conducted questionnaire surveys on 108 firms in the Korea national wide. This study has utilized ANOVA, Chi-square analysis, cluster analysis, discriminant analysis for testing the hypotheses.

The major findings of this study are summarized as follows.

First, this study builds on the central tenet of contingency theory to provide a comprehensive explanation of the process by which top manager's influence.

Second, Manager's characteristics(demographics) are different from each other according to 4 strategic types(Prospector, Defendor, Analyzer, Reactor).

Third, Organizational characteristics are different from each other according to 4 strategic types.

In conclusion, the major contributions of this study are to examine the development of a more comprehensive theoretical framework in the strategic leadership theory and to analyze their contingent relationships among managerial characteristics, organizational characteristics and strategic types in the context of Korea's industry.